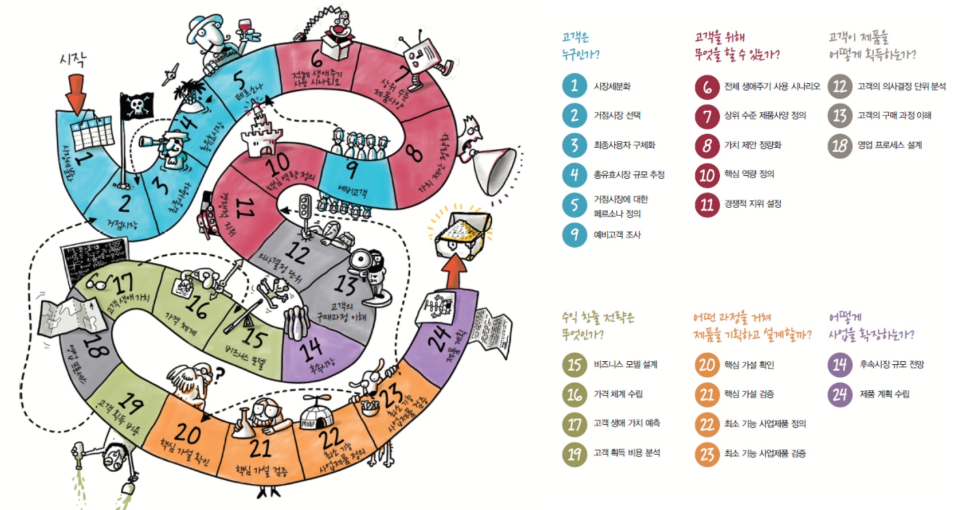


# 벤처창업 (START-UP)

Week 6: 스타트업 바이블 Step 15, 16, 17, 18, 19; 수익창출 전략은 무엇인가?

Hansoo Kim, Ph.D  
YUST MIS / E-Biz Research Center / BNC

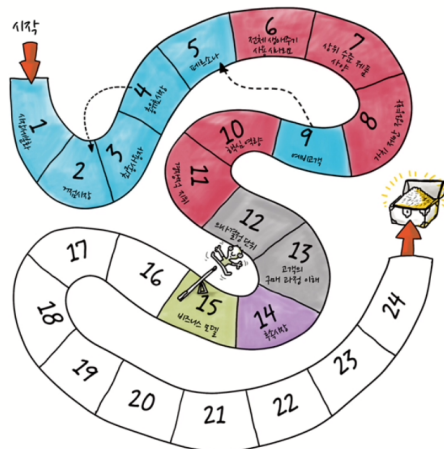
## 6가지 테마와 24단계 창업 프로그램



### STEP 15

## 비즈니스 모델을 설계하라

Design a Business Model



### 15단계 과제

- 고객에게 제공하는 가치에서 수익을 창출하기 위해 산업 전반의 비즈니스 모델을 검토한다.
- 이전 단계의 작업 내용을 토대로 브레인스토밍을 해서 혁신적인 비즈니스 모델을 설계한다.



## 혁신적인 비즈니스 모델을 설계하라!

- 가치를 수익으로 전환하는 방법
- 비즈니스 모델 혁신에 시간과 노력을 투자한 기업이 큰 성공을 이룬다!
  - 구글 : 검색엔진 개발 => 키워드 중심의 검색광고를 활용한 비즈니스 모델 개발
  - 오버처어 (Overture) : 검색광고 시장의 원조 그러나...
- 가치 획득을 위해 비즈니스 모델 설계에 투자하라!
- 산업계의 표준으로 자리잡은 모델에 의존하지 말고 혁신을 꾀하라
- 신생기업이 고착화된 기존 경쟁자에 비해 유리하다.
  - 고객의 관점에서 비즈니스 모델을 평가하자!

## 비즈니스 모델은 가격체계가 아니다

- 비즈니스 모델은 고객에게 가치를 제공하고, 그 대가로 내가 취할 수 있는 가치를 결정하는 기준과 방법이다.
  - 이윤을 지출 비용이나 원가를 기준으로 해서 자의적으로 정하는 게 아니라, 고객이 얻는 가치를 바탕으로 결정한다는 의미.
  - 고객가치기반의 비즈니스 모델과 가격체계 구축
  - 설립에서부터 기업이 존립하는 내내 가치획득 능력을 결정하는 변수는 비즈니스 모델이다.

## 비즈니스 모델의 핵심 변수

- 어떤 기업이나 적용할 수 있는 보편적인 비즈니스 모델은 존재하지 않는다.
- 4가지 검토 요소들
  - 고객 : 고객의 욕구와 의도를 이해하라. 의사결정 단위 (12단계)와 구매과정 분석 (13단계)에서 얻은 지식을 최대한 활용하자.
  - 가치 창출과 획득 : 고객이 어느 단계에서 얼마만큼의 가치를 얻는지 평가하라. 또 고객가치에 부합해 어느정도의 가치를 어떤 방법으로 얻을 수 있는지 판단하라. 가치 제안 정량화 (8단계)의 산출물을 참고하라!
  - 경쟁자 : 경쟁자의 가치 창출과 획득 방식을 검토하라
  - 유통 : 최종사용자에 이르는 유통 경로가 제품 판매에 적합하게 설계되어 있는지 확인 하라!

## 공짜는 비즈니스 모델이 아니다

- 인터넷 비즈니스의 두가지 수익모델 이라지만...
  - 기본 서비스 무료 모델 : 기본 기능은 무료, 추가되는 고급 서비스에는 기간별 사용료 혹은 서비스별 요금을 부과하는 모델
  - 추후 대책 마련 모델 : 일단 투자금을 풀어 사용자를 확보한 다음 나중에 수익을 낼 방법을 찾는 전략
  - => 이 두가지는 목표 달성하기 위한 수단일 뿐 비즈니스 모델이 아니다. 보여줄 수 있는 사업이 없다.

## 비즈니스 모델의 유형 17가지

- **요금 및 유지 보수비 일시불 선지급 (One-time Up-Front Maintenance)**
  - **가장 널리 채택하는 모델**로 고객이 제품의 사용, 유지보수, 업그레이드 서비스를 포함한 모든 비용을 선불로 지불한다. 초기 지불비용이 많다면 자본예산 항목일 가능성이 크며, 구매과정이 복잡하고 긴 시간이 필요하다. 유지비는 운영예산에서 나온다. 대규모의 현금 유입은 초기의 높은 자본비용을 상쇄하는데 도움을 주지만, 이 모델을 채택하려면 지속적인 매출 창출 능력 있어야 한다.
- **원가 기준 (Cost Plus)**
  - **제품 생산 비용에 일정 비율을 더한 가격을 받는 것.** 고객과 불확실성을 공유하는 모델로 정부계약에서 사용되고, 비용산정이나 회계 기준에 대한 합의 혹은 신뢰가 전제조건이다. 제품이 아직 성숙단계에 이르지 못했지만, 최종적으로 고객에게 제공할 때 그 범위가 확대될 가능성이 큰 경우 유리한 모델. 안정적인 상태에 들어가면 다른 모델로 교체해야함.

## 비즈니스 모델의 유형 17가지

- **투입시간 (Hourly Rates)**
  - 원가기준 모델과 같이 활동에 보상하는 모델로 잘못된 유인구조를 형성할 가능성이 있지만, 프로젝트 범위가 불분명하고 변화 가능성이 클때 선호한다. 서비스업에서 흔히 채택하며, 비용이 아니라 시장 수요가 가격을 결정하는 주요 변수다.
- **사용료 (Subscription or Leasing Model)**
  - **일정기간 기준으로 비용을 부과하는 방식으로 지속적인 매출이 발생한다는 점에서 굉장히 매력적인 모델이다.**
    - **년간 혹은 다년간 약정:** 총비용을 할인해 고객 이탈을 방지하는 방식. 연간 구독료를 받고 월간 뉴스레터를 발송한다. 초기 현금을 확보함으로 자본 걱정을 덜 수 있다.
    - **월단위 계약 :** 사용자는 유연하게 대응하는 효과를 얻고, 기업은 연간 계약에 비해 높은 가격을 부과할 수 있다.

## 비즈니스 모델의 유형 17가지

- **기술이전 (Licensing)**
  - 특허를 이전하고 사용료를 받는 모델은 높은 이익을 가져다 준다. 생산과 판매역량을 구축하기 위해 대규모 투자를 유치할 필요도 없다. 물론 불리한 점도 많다
  - 특허가치가 높을 때만 가능하며, 고객사들이 이 특허를 기반으로 혁신적인 제품을 개발하기를 기대한다. 그러나 고객사 입장에서는 제품의 중단기적 이익을 위협할 수 있으므로 특허사용을 망설일 수 있다는 사실을 고려해야 한다. 특허를 적용받지 않는 제품의 생산방법을 찾아 사용료 지불없이 이익률을 개선할 수도 있다. 특허 사용료는 5% 이상을 기대하기 어려우므로 총유효시장 규모가 제품 시장의 1/20 이하라는 점을 알아두자
- **소모품 의존 (Consumables)**
  - 고객과 기업 모두에게 이익을 주는 모델로, 고객은 낮은 초기 비용과 사용량에 따라 비용을 지불한다는 혜택을 얻는다.
  - 면도날, 프린터 잉크 등과 같은 비즈니스 사업모델

## 비즈니스 모델의 유형 17가지

- **고수익 제품으로 업셀링 (Upselling with High-Margin Products)**
  - **주 제품의 이익률은 매우 낮지만, 추가로 판매하는 고수익 제품으로 높은 이익을 달성하는 모델**
  - 예) 원가에 가까운 DSLR 카메라로 고객을 유인, 이익률이 높은 부속품을 판매하고 보증기간을 통해 이윤창출. 자동차와 자동차 액세서리 산업
- **광고 (Advertising)**
  - 신문, 잡지, 웹사이트는 독자나 방문자에게 접근하고자 하는 제 3자로 부터 수입을 얻는 방식. 그러나 광고모델에만 의존하는 신생기업은 성공하기 어렵다. 광고는 다양한 수입원의 하나인 경우가 많다.
  - 구글 : 광고주가 원하는 집단을 선별하는 탁월한 능력을 갖추고 일정 규모에 도달할 경우 수익성이 뛰어난 모델이다.

## 비즈니스 모델의 유형 17가지

- 정보 제공 또는 한시적 접근 (Reselling the Data Collector Temporary Access to it)
  - 광고모델과 유사한 이 모델은 공짜 제품으로 최종사용자를 확보한 후, 사용자 정보를 제 3자에게 제공하고 수입을 얻는다.
  - 예) 링크드 인 : 확보한 정보를 기업의 채용담당자에게 광범위한 회원 정보에 접근권을 제공하는 것이 주요 수입원이다.
- 거래수수료 (Transaction Fee)
  - 온라인 유통업은 판매로 이뤄지는 소개 고객에 대해 수수료를 받는다.
  - 타오바오의 판매자가 지불하는 수수료가 대표적인 사례. 신용카드 회사가 가맹점의 매출액 중 일부를 수수료로 부과한다.
- 종량제 (Usage-Based)
  - 전기요금 처럼 사용량에 따라 비용이 부과되는 모델. 사용량 만큼만 비용을 지불함으로 사용량에 따라 비용을 통제할 수 있다.
  - 예) 클라우드 서비스, 사용하는 저장공간의 사이즈에 따라 비용을 지불함; 핸드폰 데이터 사용요금제

## 비즈니스 모델의 유형 17가지

- 정액요금제 (Cell Phone Plan)
  - 사용량과 가격을 정한 후, 반복적으로 부과하므로 예측 가능성이 큰 방식이다. 대개는 초과 사용량에 높은 비용을 부과하며, 기본 요금은 초과사용량에 부과하는 요금 보다 훨씬 낮다.
  - 휴대폰의 약정제 사용요금
- 주차요금 혹은 범칙금 (Parking Meter or Penalty Charges)
  - 규정을 어길 경우 부과되는 요금으로 수익창출. 맹점은 충성고객이 이탈하는 일이 발생할 수 있다. 고객의 순진함을 이용해 돈을 벌지 말아야...
  - 예) 카드회사의 미납금에 대한 높은 이자, 넷플릭스 vs 블록버스터
- 소액결제 (Micro-transactions)
  - 티끌모아 태산을 만드는 모델. 카드로 소액을 결제하고, 한계비용 0에 가까운 디지털 상품을 판매하여 수익을 얻음
  - 게임머니, 이모티콘 판매

## 비즈니스 모델의 유형 17가지

- 비용절감공유 (Shared Savings)
  - 고객이 제품을 통해 비용을 절감하거나 혜택을 얻을 때만 비용을 지불하는 모델. 실행히 복잡하여 도입이 어려운 모델
  - 아메리스코는 에너지 절약형 시설에 투자한 뒤, 절감액으로 투자비를 회수하는 에너지 절약사업에 참여하였음.
- 프랜차이즈 (Franchise)
  - 아이디어와 능력은 있는데 제품을 출시할 의지, 기술, 자본이 없다면 프랜차이즈 모델을 도입해 매출의 일부를 차지할 수 있다.
  - 브랜드와 노하우를 제공하는 댓가로 상당금액의 가입비를 부과하기도 한다.
- 유지보수 (Operating and Maintenance)
  - 제품을 만들지 않고 공장이나 다른 시설물을 관리하는 댓가로 사업을 영위하는 모델
  - 컨설팅 계약과 비슷하며 고객은 비용을 줄이거나 통제해 수입을 극대화 할 수 있다.

‘기존 모델을 뛰어 넘어라!’

Amie Street : 수요자 기반의 비즈니스 모델

많이 알려지지 않은 음악은 무료로 다운로드,  
다운 횟수가 증가하면 비용이 올라간다.  
추천한 음악이 인기를 얻어 가격이 올라간다면,  
상승폭의 50% 비용은 돌려 받을 수 있다.

그러나 한편으로는, 영리한 비즈니스 모델 구상에 너무 많은 에너지를 소비한 나머지  
고객을 위한 가치 창출을 등한시 하지 않도록 조심할 것! 비즈니스 모델이 정의하는  
사업의 양면, 가치창출과 가치획득은 균형을 이루어야 한다!



## SUMMARY

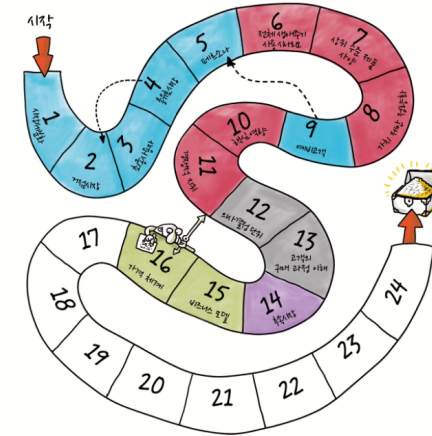
비즈니스 모델을 채택하는 것은 매우 중요한 의사결정으로 많은 시간과 노력을 투자해야 한다. 특히 이것은 고객 생애 가치(Lifetime Value of an Acquired Customer, LTV)(한 고객이 특정 기업의 고객으로 있는 동안 창출할 것으로 예상하는 가치의 합계—웁긴이)와 고객 획득 비용이라는 두 주요 변수로 측정하는 수익성에 직접적인 영향을 미친다. 가격 체계는 핵심이 아니라는 사실을 기억하자. 비즈니스 모델이 수익성에 미치는 영향력은 가격 체계에 비해 바가 아니다.

일단 한번 비즈니스 모델을 정하면 바꾸기가 매우 어렵다. 가급적 경쟁자와의 차별성, 나아가 경쟁 우위를 보장하는 모델을 선택하라. 경쟁자들이 자신의 비즈니스 모델을 바꾸면서까지 따라오지는 못하기 때문이다.

## STEP 16

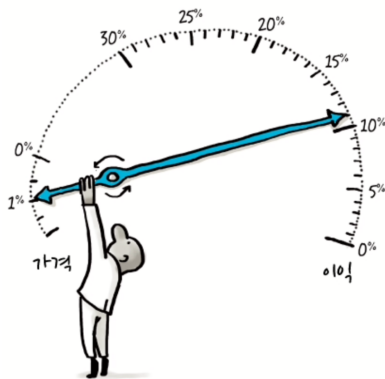
### 가격 체계를 수립하라

Set Your Pricing Framework



## 16단계 과제

- 정량화한 가치 제안과 비즈니스 모델을 바탕으로 제품가격 결정에 필요한 체계와 전략을 마련한다.



가격을 올리면 이익이 증가한다.

하지만 시장이 성숙하고 정보가 충분해질 때까지  
참고 기다려라.

비즈니스 모델을 설계했다면 가격 전략을 검토할 때가 되었다. 이 전략을 얼마나 미세하게 조정하느냐에 따라 기업의 수익이 크게 바뀐다.

## 가격 체계 (PRICING FRAMEWORK) 수립의 중요성

- 설계한 비즈니스 모델에 따라 가격체계를 수립한다.
- 확정된 비즈니스 모델은 변화의 폭이 작은 반면, 가격체계는 시장의 조건에 따라 변화가 발생할 수 있다.
  - 주유소의 기름, 비행기 표
- 수익성에 결정적 영향을 미치는 두가지 변수 산정을 위한 준비과정
  - 고객생애가치 (Lifetime Value of an Acquired Customer)
  - 고객획득비용 (The Cost of Customer Acquisition)
- 반복적이고 순환적인 과정
- 숨은 1%의 이익을 잡는 가격 결정의 기술 by 라피 모하메드
  - 가격 1% 올리면 영업이익 11% 증가한다.
  - (이유: 일단 비용을 투입하고 나면, 증가된 매출은 모두 이익이 되는 경우가 많다)

## 가격 개념의 기본 원칙

- 원가는 가격을 결정하는 변수가 아니다
  - 비용이 아닌 고객 가치를 기준으로 가격을 정하라
  - 원가를 기준으로 한 가격 전략은 언제나 탁상공론으로 끝난다
  - 특히 소프트웨어 산업의 한계비용은 저하 0에 가깝다!
- 8단계에서 정량화한 가치제안을 기준으로 고객이 얻는 가치의 일정 비율을 가격으로 정하라!
- 산업의 특성과 경쟁강도에 따라 다르지만, 일반적으로 20%가 적정하다. 80%는 낮은 제품을 구입해서 사용하는 고객이 위험을 감수하는 몫으로 돌려라!
- 독점가격은 단기수익을 올리는데 기여할지 몰라도 고객이 부당하다고 느끼거나, 이보다 낮은 가격을 제시하는 경쟁자가 등장할 경우 문제를 발생시킨다.

## 가격 개념의 기본 원칙

- 원가는 가격을 결정하는 변수가 아니다
  - 고객이 얻는 가치 중 얼마만큼을 가격으로 정할 것인지는 비즈니스 모델과 고객에게 전가하는 리스크의 크기에 달려있다.
    - 월사용료 부과방식 vs 선지급 모델
  - 비용을 거론할 때가 되면, 비용 기준으로 가격을 정하지 않는다는 원칙을 분명히 밝히고 공식화 하라
  - 원가가 아닌 가치로 승부하라!
  - “내 사업은 간단하다. 고객은 2달러만 내면 10달러의 가치를 얻을 수 있다. 성공 비결은 따로 없다!”
- 원가를 공개하지 않는 것이 원칙이다. (특히 영업직에게는 절대 비밀이다!)

## 가격 개념의 기본 원칙

- 의사결정 단위와 구매 과정 분석을 참고하라
  - 구매결정 과정과 참여자 정보는 고객의 비용 결정 및 지출 방법을 직접적으로 보여주는 소중한 정보다.
  - 각 개인이 행사하는 권한과 책임의 범위를 알면, 판매과정의 걸림돌을 없애는 데 도움이 된다.
  - JACO 사례 : 휠체어 부착 로봇 팔, 보험을 통해 2만 8천 유로 지원 가능. 초과분은 사용자 부담 => 가격을 2만 8천 유로로 함으로 판매주기 단축 및 고객획득 비용 감소로 높은 시장 점유율 확보
- 대체재의 가격을 이해하라
  - 고객의 관점에서 현상 유지를 포함해 대체재의 존재 및 그 가격을 이해하는 것이 필수적이다. 경쟁사 제품과 자신의 경쟁력을 판단하고 분석하라!

## 가격 개념의 기본 원칙

- 고객이 달라지면 가격도 달라져야 한다
  - “나쁜 소식은 매출 계획에서 기록한 숫자의 절반 밖에 팔리지 않을 것이라는 점입니다. 좋은 소식은 최초의 고객 그룹에게 책정 가격의 두배로 받아도 잘 팔릴 거라는 것입니다”
  - 수익을 극대화 하려면, 가격 차별화 전략을 구사해야 한다.
  - 고객유형
    - 기술애호가 (혹은 광팬)는 최초의 구매 고객이다. 누구보다 빨리 제품을 구입하려는 마음에서 두배의 가격도 지불할 용의가 있다.
    - 얼리 어댑터 : 특별한 물건을 소유했다는 만족감에 반응한다. 기업의 관점에서는 주의를 기울여 특별히 관리해야 할 그룹이며, 가격 모델에서 별도로 고려해야 한다.
    - 전기 다수 수용자 (실용주의자) : 시장의 대부분을 차지하는 고객 (기준가격 적용대상)
    - 후기 다수 수용자 (보수주의자) : 가격전략이 확정된 후, 사용하게 되는 고객층
    - 지각 수용자 (회의론자)

## 가격 개념의 기본 원칙

- 초기 시범고객 (Early Tester)과 '등대고객'에게는 유연한 가격 체계를 적용하라.
  - 사업초기에 이들의 도움은 매우 중요하다.
  - 시범고객과 협력하면 제품의 질을 개선하는데 도움을 얻고, 등대고객은 다른 고객의 구매 결정에 막강한 영향력을 행사한다.
  - 선지급 할인, 시범도입, 무료체험 등 탄력적인 가격체계를 적용해 만족도를 높이고, 이들을 열성적인 지지자로 만들어야 한다.
  - 제품 개선에 크게 기여한다.
  - 그러나, 제품을 마구 퍼주거나, 무한정 할인 혜택을 준다면 제품의 가치가 없다고 판단하거나 위험한 선례를 남길 수 있다.
- 가격을 내리기는 쉬워도 올리기는 어렵다.
  - 낮은 가격이 문제로 작용해 나중에 올릴 수 밖에 없는 상황에 처하기 보다는 가격을 높게 책정해 할인을 하는 편이 더 낫다.

## (사례) 차량용 원격 제빙장치, 헬리오스

- 제품 : 박막형 태양전지 기술을 이용한 원격제빙장치
- 거점시장 : 자동차 렌트 업체, 경찰 등 차량을 대규모로 보유하고 관리하는 기업과 공공 기관
- 경쟁자 혹은 대체재 : 직접 창문의 얼음을 긁어내는 전담직원 고용
- 의사결정 프로세스 연구 : 가치제안을 분명히 정의하고, 구매 의사결정자를 파악, 노동조합의 영향력 및 규정 등을 파악함
- 고객의 생애가치와 고객획득 비용 산정 : 몇 번의 수정을 통해 가격을 확정함
  - 대당 100달러, 첫해 매출은 10만 달러 (목표고객의 보유차량을 1000대로 가정).
- 유사제품과 가격비교 : 창문에 색을 입히는 틴팅 가격을 제시함으로 비교하게 함
- 체험고객을 위한 가격할인 정책 검토

### SUMMARY

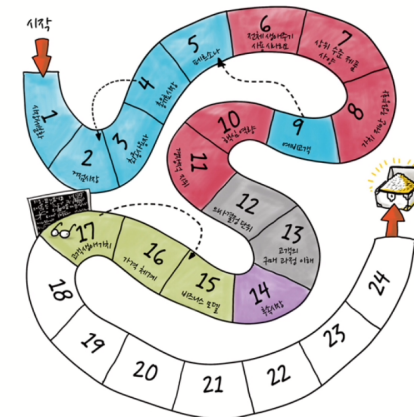
가격 체계 수립은 고객이 얻는 가치를 평가해 그중 일부를 취하는 전략을 결정하는 과정이다. 원가는 가격 구조 결정과 아무런 상관이 없다. 일반적으로 초기 고객에게 높은 가격을 부과하지만 체험 고객이나 영향력이 큰 등대고객처럼 제품의 성공에 도움을 주는 고객에게는 한시적 할인 등으로 유연하게 대처하라.

비즈니스 모델과 달리 가격 체계는 끊임없이 수정해야 한다. 24단계를 통과하는 동안 정보와 지식이 쌓이면서 가정을 재검토하고 시장 변화에 적극 대응해야 하기 때문이다.

### STEP 17

## 고객을 통해 얻게 될 이익을 계산하라

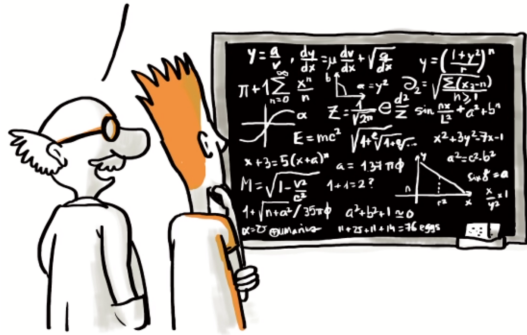
Calculate the Lifetime Value(LTV) of an Acquired Customer



## 17단계 과제

- 고객 한 명에게서 얻을 수 있는 수익을 모두 더한다.
- 투자 상환 등에 필요한 자본 비용을 반영해 수익의 현재가치를 구한다.

걱정 말게,  
창업 과정의 수학은 훨씬 간단하다네.  
고객 생애 가치  
고객 획득 비용에 잘 곱한 값보다  
크지 않으면 다 소용없지!



가치 획득에 필요한 비즈니스 모델과 가격 체계까지 마련했으므로  
이제 기초수학 문제를 풀 차례다.  
고객 한 명을 획득하는 비용보다 더 높은 가치를 고객 생애 전반에 걸쳐 얻어낼 수 있을까?

## 미시경제학 관점에서 사업지속가능성과 매력도 분석

- 고객생애가치 (The Lifetime Value of an Acquired Customer, LTV)와 고객획득비용 (The Cost of Customer Acquisition, COCA)를 계산해 거점 시장의 수익성을 판단하는 과정에서 고객 한명 단위의 가치와 비용을 산정하는 '고객단위경제학'
  - 고객생애가치(LTV)는 기업 생존가능성을 판단하는 핵심기준
  - 사업의 지속가능성과 수익성을 결정하는 주요변수 확인 => 역량집중
- 예)pets.com 실패사례 : 1998년 8월 설립, 애완동물에게 지출하는 비용이 어마어마 하다는 단순한 가정에서 출발. 쇼핑몰을 개설하면, 임대료 및 인건비 절감 => 수익증대 기대. 그러나...
  - 높은 고객획득 비용 (슈퍼볼 광고등 광고/홍보비), 낮은 이익율 => 고객이 많아질 수록 적자폭 확대 => 2000년 9월 파산! 3억달러 투자금 손실
- 투자자들이 신생기업에 투자시, 반드시 창업가의 미시경제학적 분석을 냉철하게 검토한다.

## 미시경제학 관점에서 사업지속가능성과 매력도 분석

- 사례, 최초의 소셜커머스 기업, 그루폰 (Groupon)
  - 2008년 설립 - 초기 급속한 성장, 다양한 제품군과 엄청난 할인율, 새로운 비즈니스 모델에 대한 언론의 관심과 홍보
  - 그러나... 독자적인 핵심역량의 부재! - 진입장벽이 낮았다!
  - 경쟁업체의 등장과 치열한 경쟁 속에서 => 고객획득비용은 증가하고, 고객생애가치는 줄어드는 현상 발생, COCA는 늘고 LTV는 줄고...
  - 입소문 마케팅이 줄어들자 드디어 재무상태의 심각한 문제 발견

## LTV를 결정하는 주요 변수

- 처음부터 정확한 값이 나오지는 않을 수 있다! 그러나 가치를 결정하는 원인 변수는 파악해야 한다.
  - 그래야 문제 발생시 해결할 수 있다.
- 8가지 변수 요인
  1. 일회성 수입원 one-time revenue stream : 대부분 선지급으로 구매가 이뤄지는 경우
  2. 반복성 수입원 recurring revenue stream : 사용료와 유지비, 소모품 등은 한번의 매출로 끝나지 않는다.
  3. 부가수입 additional revenue opportunity : 업셀링, 즉 영업부가 별도의 노력을 기울이지 않고 고객의 추가 구매를 유도할 수 있다면, 주요 수입원이 된다. 의사결정단위와 매출주기를 기억하라. (그렇지 않으면 왜곡된 값을 얻을 위험이 있다)
  4. 각 수입원의 매출 총이익 gross margin : 제품가격에서 생산비를 뺀 값이 매출총이익이다. 비용에는 영업비와 마케팅비 (고객획득비용에 포함되는 변수), 연구개발비, 일반관리비 등의 간접비는 포함되지 않는다.
  5. 고객유지율 retention rate : 반복성 수입원에 적용하는 개념으로 반복 구매하는 고객비율을 월 또는 년 단위로 측정한다. (반대 개념은 고객이탈율). 고객이 사용료 지불을 중단하면 업셀링 가능성도 사라짐. 다년 계약에서 모두가 끝까지 계약기간을 채우지는 않음! 계약해지 가능성도 고객유지율 계산에 반영해야 한다.
  6. 제품수명 life of product : 일회성 수입원에 적용하는 개념으로 고객이 교체나 사용중지를 결정하는 시점까지 제품이 생존하는 기간
  7. 재구매율 next product purchase rate : 일회성 수입원에 적용하며, 기존 제품의 수명이 다했을 때 교체품을 구매하는 고객의 비율
  8. 자본비용 cost of capital rate : 연 단위로 측정하며, 부채나 자본의 형태로 투자자에게서 자금을 조달했을 때 발생하는 비용이다. 실적 자료가 없는 신생기업은 년 35%~75%가 적절한 수치다. 투자자는 초기 위험을 이유로 높은 프리미엄을 요구한다.

## LTV 계산법

- LTV는 향후 5년간 얻는 이익의 순현재가치 (Net Present Value, NPV)로 계산한다.
  - 일반적으로 신생기업은 시장에 발을 들여 놓음으로 기간을 5년으로 한정한다.
  - 이후 기간을 포함하면, 자본비용이 너무 커져서 고객가치가 모두 상쇄될 가능성이 있다.
- LTV는 고객 1인당 달러로 표시하며, 개별고객이 지불하는 제품 가격에서 부터 시작한다.

## REMARK!

- 벤처투자회사 [www.forentrepreneur.com](http://www.forentrepreneur.com)에 의하면..
  - 경험법칙에 의하면, '서비스형 소프트웨어 산업'의 경우 LTV는 COCA의 3배가 되어야 한다! 고 주장
  - 1) 고객획득비용 (COCA)를 계산할 때, 연구개발, 일반관리비, 기타 간접비가 전혀 포함되지 않았기 때문에 이런 비용도 고려해야 한다.
  - 2) 세밀하게 한다해도 지나친 낙관주의 발생 가능성
  - 3) 신생기업의 경우, 예기치 못한 리스크에 대한 대비

## LTV를 계산하는 방법: 매년 유지비가 드는 장치

- 고객생애가치를 계산해 보자
  - 초기 구입비와 매년 유지비가 드는 작은 장치를 만드는 회사
  - 주가정
    - 일회성 수입 : 장치가격 10,000달러
    - 반복성 수입 : 6개월 보증기간 이후, 매년 제품 가격의 15% 유지보수비 부과, 첫해(Y0)는 750\$, 이후 계속 1,500\$ 매출 발생
    - 부가수입 : 없음
    - 이익률 : 장치의 65%, 유지보수비는 85%
    - 고객유지율 : 첫해 100%, 이후 90%
    - 제품 수명 : 5년
    - 재구매율 : 유지보수 받는 서비스 고객중 75%
    - 자본비용 : 50%

	구매시점(Y0)	1년차(Y1)	2년차(Y2)	3년차(Y3)	4년차(Y4)	5년차(Y5)
<b>장치 수입</b>						
장치가격	10,000달러					10,000달러
재구매율						75%
이익률	65%					65%
장치 이익	6,500달러					4,875달러
<b>유지 보수 수입</b>						
연간 비용	750달러	1,500달러	1,500달러	1,500달러	1,500달러	750달러
고객유지율	100%	90%	90%	90%	90%	(제품 교체)
누적고객비용	100%	90%	81%	72.9%	65.6%	65.6%
(누적고객비용=고객유지율, t: 구매시점으로부터 경과한 해수)						
재구매율						75%
이익률	85%	85%	85%	85%	85%	85%
유지 보수 이익	637.50달러	1,147.50달러	1,032.75달러	929.48달러	836.40달러	313.65달러
<b>총이익</b>	<b>7,137.50달러</b>	<b>1,147.50달러</b>	<b>1,032.75달러</b>	<b>929.48달러</b>	<b>836.40달러</b>	<b>5,188.65달러</b>
<b>자본 비용</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
순현재가치 계수(순현재가치 계수=(1-자본비용)^t, t: 구매시점으로부터 경과한 해수)	100%	50%	25%	12.5%	6.25%	3.125%
<b>현재가치</b>	<b>7,137.50달러</b>	<b>537.75달러</b>	<b>258.19달러</b>	<b>116.19달러</b>	<b>52.28달러</b>	<b>162.15달러</b>
<b>고객 생애 가치</b>	<b>8,300.06달러</b>					

고객 1인당 달러로 표시

현재가치 (NPV) = 이익 \* (1-자본비용)<sup>t</sup>

자본비용 (이자율)  
50% < 65%, 85%

## 다른 중요한 고려사항

- 비즈니스 모델이 중요하다
  - 사용료등 반복성 수입은 총수입에 기여도가 높지만, 초기에 투자자의 도움을 받아야 하므로, 자본비용이 높다. 반대로 일회성 수입은 초기 자본확보가 용이한 반면 지속적인 수익성을 보장받기 어렵다.
- 고객생애가치는 매출이 아니라 이익으로 측정한다.
  - 이익률과 자본비용이 가장 중요한 변수다
- 간접비를 무시하지 말라
  - 연구개발비, 일반관리비 등 간접비도 중요한 요소다!
- 결국은 이익률이 결정한다.
  - 이익률이 낮은 핵심제품은 접고, 이익률이 높은 부가제품을 내세우면 LTV가 개선된다.
  - 사례) 조용한 자명종 사업 : 일회성 매출 => 빅데이터 분석 (사용료 방식 반복적 수입원, 수면패턴 분석)
- 고객유지율도 중요하다. : 한계 상황의 경우, 고객유지율이 조금만 상승해도 누적 수익은 크게 증가한다.
- 업셀링은 매력적인 기회다.

## 사례) 헬리오스의 고객생애가치

- 헬리오스 - 태양에너지 박막코팅 기술로, 차량용 제빙장치 개발 회사
  - 가격 100 달러 : 전면 유리커버, 스마트폰 원격 조종장치, S/W 포함
  - 첫째 매출 : 고객당 10만 달러 예측 (1000대 보유 기업, B2B 고객, 20% 매년 차량 교체)

<도표 17-2> 헬리오스의 고객 생애 가치

	구매시점(Y0)	1년차(Y1)	2년차(Y2)	3년차(Y3)	4년차(Y4)	5년차(Y5)
연간 수입 (가격인상률 연 5%)	100,000달러	18,900달러	17,861달러	16,878달러	15,950달러	15,073달러
총이익	97,000달러	18,333달러	17,325달러	16,372달러	15,471달러	14,620달러
현재가치	97,000달러	11,000달러	6,237달러	3,536달러	2,005달러	1,137달러
고객 생애 가치	120,915달러					
가격(대당)	100달러	(산지급 비즈니스 모델 가정)				
최초 연매출	100,000달러					
이익률	97%					
가격인상률	5%					
제품 수명	5년					
고객유지율	90%					
자본 비용	40%					

생각보다 높지 않다!  
이유: 비즈니스 모델과 가격체계

안정적 현금 창출을 위한 대책 마련  
=> 새로운 기능 추가, 스마트폰 원격 조종장치 앱 활용 등 새로운 가치제안을 확대한다.

지나치게 낙관적이지 않는가?

## 사례) 고객생애가치의 극단적 사례, 펫록

- 애완견을 위한 '조약돌'이라는 제품 판매
  - 일회성 수입: 제품가격 3.95 달러
  - 반복성 수입: 없음
  - 부가 수입: 없음
  - 이익률 : 25%
  - 고객유지율: 반복구매를 하지 않는 고객이라 유지할 필요가 없음
  - 제품 수명: 무한대
  - 재구매율 : 0%
  - 자본비용 : 50%
- 제품당 1달러의 수익으로 100만 달러 수익, 그러나 기업이 1년을 넘기지 못함.
- 문제점 : 고객생애가치 1달러, 충유효과고객시장이 작았다. 충유효과확대 가능성 없음, 다시 돌아올 가능성이 크지 않음., 혁신적인 기업이 아님! ^^

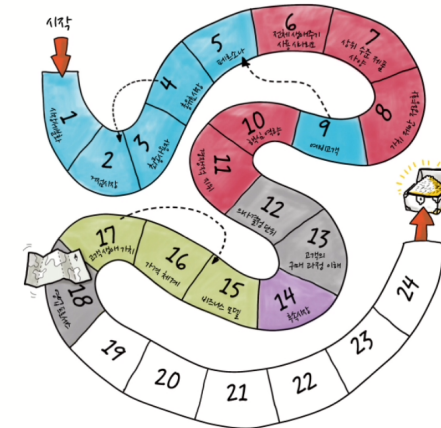
## SUMMARY

고객 생애 가치는 고객이 제품을 구매했을 때 발생하는 총이익에 신생기업의 자금 확보에 드는 비용을 할인해서 구한다. 이것을 낙관적으로 부풀리지 말고 현실적으로 예측하라. 고객 생애 가치를 극대화하려면 영향을 미치는 변수를 정확히 이해해야 한다. 우리의 목표는 고객 생애 가치가 19단계에서 계산할 고객 획득 비용의 세 배 이상이 되는 것이다.

## STEP 18

### 영업 프로세스를 설계하라

Map the Sales Process to Acquire a Customer



### 18단계 과제

- 단기, 중기, 장기 영업 전략을 수립한다.



영업 프로세스를 단축하고 비용 효과성을 높이는 방법을 찾으려면 고객 획득 과정의 모든 단계를 자세히 이해한 뒤 이를 바탕으로 획득 비용을 결정하는 요소를 명확히 분석해야 한다.

고객획득비용 (COCA) :  
고객이 제품을 구매하도록 이끄는 데 드는 비용이 얼마나 들까?

- 고객획득비용 산정이 LTV보다 어렵고, 오류의 가능성도 크다
  - 창업가들이 이 비용을 지나치게 과소평가 한다.
  - 기대가 아닌 사실 (Fact)로 접근해야 한다.
- COCA를 산출하기 위해서는
  - 먼저 영업프로세스를 이해해야 한다.
- 영업프로세스 분석의 목적
  - 영업 프로세스에 대한 이해
  - 단기/중기/장기 판매 경로 설계
  - 영업 및 마케팅 비용 분석
  - 비용을 줄이기 위한 전략 탐색



## 간과하기 쉬운 네가지 변수

- 영업과 마케팅에 따르는 제반 비용
  - 영업사원 연봉, 소개책자 인쇄, 홈페이지 작성, 상품 전시회, 전문 잡지 광고, 제품설명서 개발 등의 비용을 포함해야 한다
- 긴 주기판매: 가장 짧은 판매주기만 기억하는 경향이 있다
- 제품을 구매하지 않은 고객들에게 기울인 영업과 마케팅 비용 및 노력
- 의사결정 단위에 영향을 미치는 조직개편 등의 변화 => 영업의 효과성 방해!

## 영업 프로세스의 단계별 구분

- COCA는 초기에 매우 높고, 시간이 흐를수록 점점 줄어 든다.
  - 설립단계 >> 성장기 > 성숙기
- 단기: 주요 목표는 수요창출과 주문 이행
  - 고객이 제품이 제공하는 고객가치를 인식시켜야 하는 단계
  - 초기에 고객과의 직접적인 접촉이 중요함 => 제품 개선의 피드백을 얻을 수 있음
  - 직접적으로 촉구하지 않은 수요가 창출되면 미션이 완료
  - 영업직 또는 사업개발 담당 인력 활용
    - 비용이 많이 들고, 가속도가 붙기 까지 시간이 걸린다. 비용이 좀 들더라도 영업전문가의 영업이 중요함
  - 소셜미디어, 블로그, 검색광고, 이메일 활용
- 중기: 입소문과 유통채널이 수요창출 => 주문이행 쪽으로 무게중심
  - 고객관계 관리 (CRM) 시작점, 기존고객유지와 추가 판매기회 창출 전략
- 장기: 고객주문 이행에 초점을 두는 시기
  - 수요창출 보다, 고객관리에 더 많은 노력. 인터넷과 텔레마케팅이 중요한 수단.

## 영업 프로세스의 설계

- 영업 프로세스 설계를 위해 다음과 같은 질문에 답해야 한다
  - 목표고객은 어떤 경우에 문제가 있거나 다른 기회가 필요하다고 판단할까?
  - 목표고객은 문제 해결책 또는 이전에 경험하지 못한 새로운 기회가 있다는 사실을 어떻게 알까?
  - 목표고객이 제품을 인지한 후, 구매결정에 필요한 정확한 분석과 올바른 판단을 하게 하려면 어떤 정보와 지식을 제공해야 할까?
  - 목표고객을 제품 인지에서 구매로 이끄는 방법은 무엇일까?
  - 목표고객의 대금 지불 방식을 어떻게 설계해야 할까?

<도표 18-1> 영업 전략 예시

B2B 기업의 전형적인 영업전략

### 단기

- 직접 판매(100%) → 모든 최종소비자 대상
- 목표시장의 전략적 고객에 초점

입소문의 영향력이 커지고 제품이 인정을 받아 성숙기에 접어들 때까지 지속한다. 이후에 초점이 수요 창출에서 요구 이행으로 이동한다.

### 중기

- 직접 판매(50%) → 규모가 가장 큰 고객 집단
- 독점 계약을 맺은 부가가치 재판매 업체(50%) → 중소 규모 고객 집단

제품 표준화를 진행하고 제품군 확장에 따른 신규시장의 시험이 이뤄지면서 온라인 판매 비중이 점차 늘어난다(3년 이내 도달).

### 장기

- 직접 판매(25%) → 상위 50개 고객, 신규시장
- 독점 계약을 맺은 부가가치 재판매 업체(40%) → 상위 51위 이하 고객, 비주력 시장
- 인터넷과 텔레마케팅(35%) → 주력 시장의 모든 고객(부가가치 재판매 업체와 직접 판매 병행)



## 영업 전략 비교 : 징가, 그루폰, 링크드인, 페이스북

- 징가 zynga
  - 소셜게임 FarmVille 개발
  - 영업직 대폭 축소, 바이럴 마케팅 (입소문 마케팅) 전략
- 그루폰 groupon
  - 직접판매방식 - 높은 고객획득비용 발생
  - 데일리 딜 (Daily Deal)로 입소문 마케팅 활용 (최소수량만족, 할인정책을 통한)
- 링크트인 linkedin
  - 맞춤형 인터넷 광고와 영업직원 활용
  - 선도적 지위에 오르고 나서는 기존 사용자의 동료에게 쉽게 사이트 가입을 추천하도록 하는 시스템 개발
- 페이스북 facebook
  - 네트워크 효과에 의존, 신규고객획득에 비용이 들지 않음
  - 추천기능으로 신규고객 확대

## 사례) 조용한 자명종 (라크 테크놀로지)



- 영업전략
- 단기
  - 일대일 영업전략 : MIT 졸업식날 캠퍼스에 탁자를 펴고 약식으로 상품전시회 오픈
  - 공식석상에서 직접 설명할 기회를 찾음
  - 상대적으로 직접 발로 뿔로 다른 해야할 일을 하지 못함으로 인한, 큰 비용 발생
  - 초기 고객은 소문을 퍼뜨려줄 가족과 친구들
  - 온라인 쇼핑몰 제작, 인터넷 광고, 키워드 마케팅
- 중기
  - 배타적 독점 공급 조건 없이 애플 스토어에 입점 성공, 애플의 인정=> 큰 홍보 효과
  - 그러나 큰 이익을 애플에 넘겨야 했음
- 장기
  - 고객이 제품 정보를 얻고 구매를 하는 핵심장소는 웹사이트이다 주문량의 비중이, 사이트가 40%, 소마유통 채널이 50% 그리고 기타 채널이 10%가 되기를 기대한다.

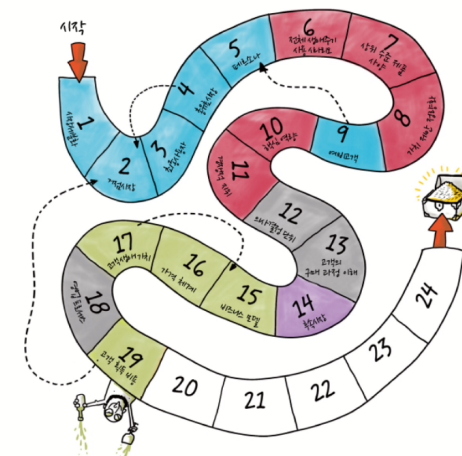
### S·U·M·M·A·R·Y

영업 프로세스의 설계는 시장진입, 시간의 흐름에 따른 전략 수정, 궁극적으로는 고객 획득을 위한 장기 전략 수립이라는 목표에 도달하려는 여정의 첫 번째 관문이다. 여기에는 제품 인지도 제고, 고객 교육, 판매 과정 관리 등의 활동도 모두 포함된다. 고객 생애 가치와 함께 수익성의 판단 기준인 고객 획득 비용에 큰 영향을 미친다는 점에서 이 과정은 매우 중요하다.

### STEP 19

## 신규 고객 유치 비용을 분석하라

Calculate the Cost of Customer Acquisition(COCA)



## 19단계 과제

- 영업 프로세스를 바탕으로 고객 획득 비용을 단기, 중기, 장기로 구분해 분석한다.

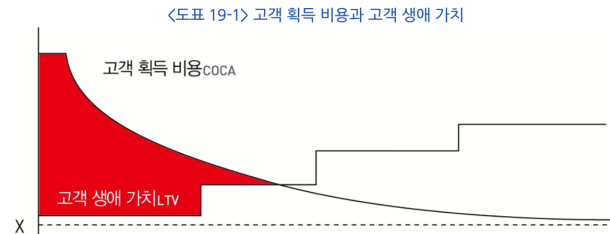


창업가들은 낙천적이다. 그 낙관주의 때문에 고객 획득 비용을 제대로 적시하지 못한다. 현실적으로 계산하라. 그리고 계속 수정하며 정확성을 더하라.

경고: 고객 획득 비용은 아주 중요하지만 처음에는 이해하기도 계산하기도 어렵다. 가능한 한 자세히 설명하려 노력했으니 최대한 집중해서 세세한 것 하나도 놓치지 말고 잘 따라오기 바란다. 여기에는 상당한 투지와 체계적인 사고가 필요하다. 대충 훑어보거나 이 단계를 생략하고 다음 장으로 넘어가는 것은 어리석은 일이다. 고객 획득 비용의 분석은 창업의 핵심 과정이며 가장 도전적인 과제다.

## 고객획득비용(COCA)이 중요한 이유

- 영업초기에는  $COCA >> LTV \Rightarrow$  이후에는  $COCA << LTV$



경쟁력을 갖춘 지속 가능한 사업에서는 고객 획득 비용이 결국 고객 생애 가치 아래로 떨어진다. 장기 단계로 가면 획득 비용은 더 이상 줄지 않고 정체되며 지속적인 투자가 필요하지만(X 값, 점선으로 표시) 생애 가치보다는 낮은 수준이다. 시간이 흐르면서 기존 고객 대상의 업셀링으로(데이비드 스톡은 이를 '네거티브 고객이탈' <sup>negative churn</sup> 이라고 표현한다) 생애 가치가 높아지기도 한다. 제품이 시장 표준으로 자리 잡아 강력한 경쟁자가 등장할 가능성이 희박하면 가격 결정력이 높아지는 경우도 있다. 위 그래프의 고객 생애 가치는 지나치게 낙관적인 가정으로 현실과 동떨어져 있지만, 이 때문에 차트는 좀 더 역동적인 모양새를 갖추고 있다. 붉은 색은 포지티브 현금흐름에 도달하기 이전의 자금 소진 <sup>cash burn</sup> 을 의미한다.

## 상향식 분석의 맹점



### ■ 상황

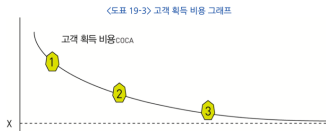
- 판매주기 6개월인 장치
- 영업사원의 근무시간의 1/20을 수요확인, 관계형성, 진행과정확인, 지원, 계약, 대금청구 등 활동을 한 고객에 투입 => 이에 대해 년봉 15만원 지급
- 이 영업사원의 할당량을 다 채웠다고 하면, 영업사원 한 명이 고객 한명을 획득하는데 드는 비용은?
  - 연봉을 판매주기 6개월로 나누면, 7만5천원 (150,000/2)
  - 이것을 투입한 근무시간으로 나누면, 3,750원 (75,000/20)
- 영업과정 중 영업사원에게 지출하는 추가적인 비용 : 일반적으로 연봉의 25~30%의 복리후생비 (의료보험, 휴가시간, 퇴직연금 등), 이외에도 출장, 제품시연, 기술지원, 상품 전시회, 마케팅 캠페인, 휴대전화요금 및 인터넷 사용료 등.. 계약을 성사시키기 까지 드는 비용이 많다. => 영수증을 모두 확보해서 이런식으로 해서, 2,500원 추가 => 총 6,250원?
- 한 고객에게 근무시간의 1/20 시간을 사용한다 => 영업사원이 근무시간 모두를 영업에 사용하고, 6개월에 20건의 계약을 따낸다는 가정 => 모든 영업을 수주로 연결시킬 수 없다.
- 그러므로 상향식 분석은 오류의 가능성이 높고, 실제 비용이 빙산의 일각만 가시화 할 확률이 높다.

# COCA 계산 : 하향식 분석

- 하향식 분석 : 영업과 마케팅 비용을 기간별로 집계한 뒤, 신규고객으로 나누는 방법
  - 영업 프로세스의 변화, 학습곡선상의 위치, 입소문 효과 등의 영향으로 COCA는 시간이 흐르면서 변화하기 때문에 시기를 구분해 각각 산정해야 한다.
- 시기 구분은 제품 생애주기로 결정한다
  - 1기 :첫해, 2기 :2~3년, 3기 4~5년로 구분
- 영업과 마케팅 비용의 총액
  - 영업직 인건비 뿐 아니라,차량 유지비,출장 및 여가비,전화/인터넷,기술지원,사이트 개발,외부자문,임대료,경영지원,컴퓨터와 사무집기 등..모든 비용을 포함
- 비용요소
  - 영업 및 마케팅 총비용,기존 고객유지비용,신규고객수

$$\text{고객 획득 비용}_{\text{COCA}}(t) = \frac{\text{영업 및 마케팅 총비용}_{\text{TMS}}(t) - \text{기존 고객 유지비}_{\text{LBS}}(t)}{\text{신규 고객 수}_{\text{NC}}(t)}$$

t: 시기



# COCA를 줄이는 8가지 방법

- 직접판매는 사업초기에 매우 효과적이지만 비용을 고려해 적절한 대안을 현명하게 활용하라
- 가능한 범위 내에서 모두 자동화 하라
- 구매전환율을 높혀라
- 잠재고객의 발굴 비용을 줄이고 고객의 질을 개선하라.
- 영업 끝때기를 빠른 속도로 통과하라
- 고객 획득비용을 염두에 두고 비즈니스 모델을 수립하라
- 입소문이 최고다
- 목표시장에 촛점을 맞춰라!

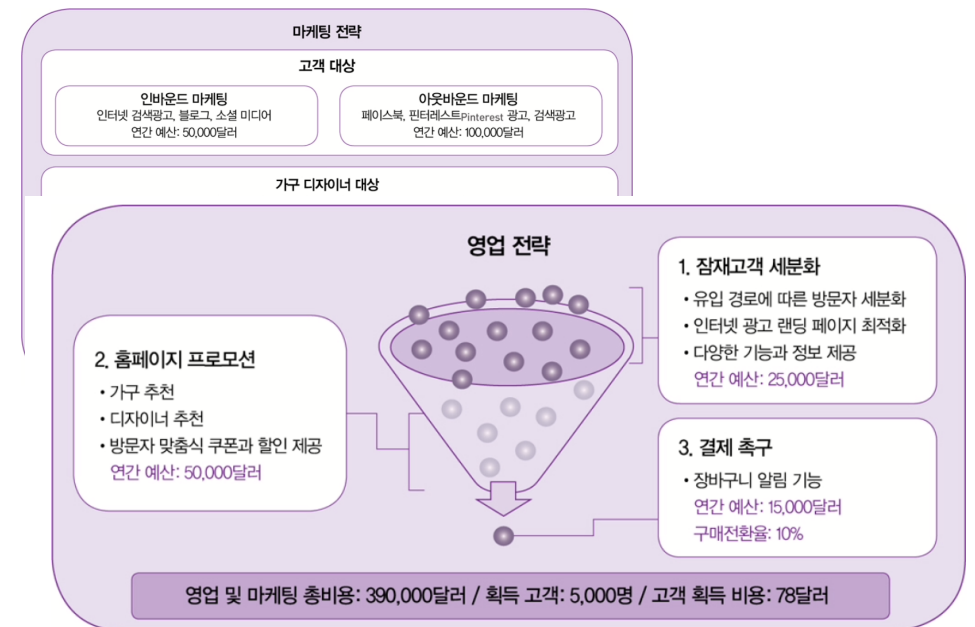
# 사례 ) 수반가스에너지 : 직접판매모델

- 제품: 석유시추과정에서 부수적으로 발생하는 수반가스 처리

〈도표 19-4〉 수반가스 에너지의 고객 획득 비용 추정(직접 판매 사례)

영업 및 마케팅 지출 항목	1년	2년	3년
영업 인력, 기술 지원 인력 수	각 1명	각 2명	각 3명
영업직 인건비(연봉 175,000달러)	175,000달러	350,000달러	525,000달러
기술직 인건비(연봉 125,000달러)	125,000달러	250,000달러	375,000달러
출장비	24,000달러	40,000달러	52,500달러
접대비	15,000달러	24,000달러	30,000달러
행사비	30,000달러	35,000달러	40,000달러
웹사이트 제작 및 유지 보수	10,000달러	10,000달러	10,000달러
자문료	15,000달러	—	—
<b>총계</b>	<b>394,000달러</b>	<b>709,000달러</b>	<b>1,032,500달러</b>
고객 수	1	3	7
고객 획득 비용	394,000달러	236,333달러	147,500달러

## 필비의 고객획득 비용 분석



## 벤치마킹을 활용한 스피크이지의 고객획득비용 분석

〈도표 19-6〉 그루폰과 징가의 고객 획득 비용

기업명	고객 획득 비용(2012년)
그루폰	5.40달러
징가	0.85달러

〈도표 19-7〉 스피크이지의 고객 획득 비용

마케팅 비용			
	1년	2년	3년
고객 획득 비용	1.60달러	0.85달러	0.85달러

## 달러셰이브클럽 DOLLAR SHAVE CLUB의 COCA 줄이기

가치제안 : 면도기, 면도날의 회원제와 집까지 배송

=> 기존 업체의 강력한 진입장벽 (막대한 광고비)

YOUTUBE를 활용한 “독특한” 동영상 홍보



## S·U·M·M·A·R·Y

사업의 수익성을 판단하는 중요한 단계를 마쳤다. 이 과정을 거치며 문제점을 조기에 발견해 창업 아이디어가 빛도 보지 못하고 사장되는 경우도 있다. 그렇지만 창업가는 고객 생애 가치LTV와 고객 획득 비용COCA를 분석하여 사업의 성공 요소에 집중하는 것이 얼마나 중요한 일인지 깨닫는다. 재무제표보다 더 간단한 계기판 역할을 하는 두 가지 분석은 사업 계획을 보완하고 전략을 수정하도록 유도하며 그 기준을 제시한다. 나아가 성공으로 향하는 길을 뚜렷하게 밝혀준다. 낙관주의로 스스로의 눈을 가리지 않도록 주의하라. 희망사항을 그리지 말고 현실적으로 계산하고 예측하라.

THANKS!